

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan adalah sebuah fenomena alami kehidupan manusia dan organisasi di dunia. Demikian alaminya, sehingga kadang manusia bersikap biasa, meremehkan dan bahkan membiarkan perubahan terjadi – sesuai ungkapan *panta rei*, biarlah air mengalir apa adanya. Karena *panta rei*, yang terjadi kemudian adalah kondisi yang nyaris tak berubah, alias *status quo*. Meskipun berbilang musim dan tahun, bahkan dasawarsa, ada manusia dan lembaga yang tetap *jumud*, karena tidak dikelola dan dilakukan perubahan disengaja, diniatkan, terprogram dengan baik (*intensional, programmed*); walau jumlah kelompok ini tak banyak.

Jumlah yang banyak adalah lembaga yang melakukan perubahan, dan dalam skala yang lebih kecil adalah perubahan terprogram (*planned change*) dan kemudian berimbas menjadi adaptif dan berhasil, sesuatu yang dapat menjamin kemajuan dan bahkan keberlanjutan organisasi. Ungkapan Darwin tentang *survival of the fittest*, dan Blancard *the key to successful leadership is influence not authority*, di antara argument pentingnya perubahan kelembagaan atau *change* (Kasali, 2005). Berusaha mempertahankan diri agar tetap hidup dan bertahan dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah merupakan persoalan yang tidak mudah, karena lingkungan sangat sulit untuk diprediksi dengan masa diskontinuitas, sehingga mengharuskan sebuah organisasi untuk bergerak cepat

dengan adanya perubahan yang fundamental pada suatu lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, oleh karena itu setiap organisasi harus siap melakukan perubahan. Secara umum perubahan merupakan suatu cara mengarahkan atau memimpin organisasi untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan bersifat menyeluruh dengan menggunakan cara atau sistem yang lebih efisien sehingga organisasi dapat bertahan serta berkembang searah dengan perkembangan lingkungannya. Melalui perubahan organisasi, maka perubahan kinerja organisasi menjadi semakin jelas, mengikat antara apa yang dilakukan dan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen, dan semangat yang akan dihasilkan selama proses perubahan (Passmore, 1994, Kotler, 1996) mengemukakan delapan langkah perubahan terutama ditujukan pada level strategi yaitu : 1) menciptakan suasana yang mendesak, 2) membentuk koalisi untuk mengarahkan proses perubahan, 3) menciptakan visi, 4) mengkomunikasikan visi, 5) mendelegasikan wewenang pada orang-orang untuk menjalankan visi, 6) merencanakan dan menciptakan keberhasilan kecil, 7) mengkonsolidasikan perbaikan untuk menghasilkan lebih banyak perubahan, melembagakan pendekatan baru, dan 8) melembagakan pendekatan-pendekatan baru.

Sedangkan Cameron and Whetten (1987) berpendapat bahwa apabila organisasi dianalogikan sebagai makhluk hidup (organisme) yang harus bertahan hidup, maka organisasi harus proaktif dan mempunyai sensitivitas untuk mengantisipasi lingkungan yang berubah dengan turbulensi yang tinggi, sejalan dengan yang dikemukakan Van de Ven (2000) bahwa sebuah organisasi bisa dipotret proses daur hidupnya, disamping itu Naisbitt dan Aburdene (1985)

mencatat berbagai perubahan yaitu pergeseran dari masyarakat industri berubah menjadi masyarakat informasi; pergeseran salah satunya karena tidak jeli terhadap perubahan. Dengan adanya perubahan, organisasi tidak lagi menggunakan banyak tenaga manusia (*forced technology*) akan tetapi menggunakan teknologi tinggi (*high tech and high touch*); pergeseran dari ekonomi nasional menjadi ekonomi dunia; dan pergeseran dari perencanaan jangka pendek ke arah perencanaan jangka panjang.

Terdapat beberapa alasan mengapa organisasi atau lembaga kini sulit untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dikarenakan tidak dapat menangkap dan mengidentifikasi tanda-tanda perubahan, sehingga pada saat perubahan benar terjadi, maka organisasi tersebut tidak siap untuk menghadapi, karena struktur internalnya tidak mampu dan terlambat melakukan penyesuaian, mungkin organisasi tersebut hanya memfokuskan diri dan terbelenggu pada satu fokus aktivitas. Penyebab kegagalan perubahan banyak ditemukan karena penolakan terhadap perubahan. Penolakan terhadap perubahan di antaranya karena masalah biaya dan penundaan dalam proses perubahan yang sulit untuk diantisipasi. Sebenarnya suatu perlawanan juga dapat dijadikan sumber informasi yang berguna dalam mempelajari permasalahan dalam rangka untuk mengembangkan proses perubahan dengan lebih baik, sehingga penolakan terhadap perubahan merupakan hal penting dalam perubahan manajemen untuk dipertimbangkan dalam mencapai keberhasilan transformasi organisasi.

Seperti diketahui bahwa organisasi merupakan sekumpulan manusia dan mereka memiliki resistensi untuk berubah, lalu mengapa tanda perubahan tidak

terbaca dan tidak teridentifikasi? Hal ini karena organisasi tersebut belum terbiasa dengan perubahan dan dapat dikatakan anti perubahan. Sebenarnya kegagalan organisasi dalam menangani perubahan disebabkan memang tidak terlatih untuk membuat berbagai macam tindakan. Organisasi sudah harus terus belajar dan beradaptasi, adapun kemampuan untuk belajar dan beradaptasi hanya dimiliki oleh sesuatu yang hidup, sehingga ketika terjadi pergerakan suatu entitas yang hidup, maka organisasi harus menyediakan fasilitas untuk bergerak, berapresiasi serta beradaptasi untuk meningkatkan kualitas diri, sehingga organisasi dapat dianalogikan sebagai sesuatu yang hidup yang mengalami siklus hidup atau daur hidup sebagaimana makhluk hidup.

Lebih lanjut, organisasi pasti akan selalu mengalami perubahan, antisipasi terhadap perubahan organisasi harus dikembangkan untuk mempertahankan eksistensi organisasi, karena perubahan organisasi dapat menyebabkan organisasi menjadi sakit, dengan ditandai antara lain hak karyawan yang tertunda dan bahkan sulit terpenuhi dan berakibat pada munculnya atribut-atribut yang negatif, antara lain : komitmen rendah, penolakan terhadap perubahan, semangat rendah, penarikan dukungan terhadap pimpinan, konflik, fragmentasi dan tidak terciptanya inovasi. Secara alamiah proses tersebut banyak dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Pada tahap awal, perkembangan organisasi belum tampak dan lebih nampak dengan karakteristik “*one man show*”.

Perubahan organisasi (*organization change*) nampaknya merupakan kebutuhan nyata organisasi untuk menghadapi persaingan yang makin ketat, sehingga organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan

kemampuan sehingga mampu memberikan kualitas dalam kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan dalam kehidupan organisasi sehingga mampu menjawab tantangan lingkungan bisnis. Saat ini adaptabilitas organisasi menjadi perhatian, karena karakteristik umum penyebab singkatnya hidup organisasi disebabkan ketidakmampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan sehingga mampu mengambil keputusan dengan cepat serta dapat menggerakkan organisasinya sesuai dengan tujuan yang diinginkan serta dapat menghasilkan inovasi yang terus menerus sehingga organisasi menjadi kreatifitas sehingga dapat menyusun sumber daya manusia dengan kapabilitas yang diharapkan untuk mentransformasikan semua informasi ke dalam organisasi.

Organisasi masa depan adalah organisasi yang dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan dengan memikirkan kembali visi, misi, tujuan serta strategi untuk mengantisipasi ketidakpastian. Keberhasilan dan kesuksesan organisasi masa depan ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam implikasi pemberdayaan kreasi pengetahuan dalam organisasi, melalui langkah-langkah proses yang berbeda. Pemberdayaan kreasi pengetahuan dalam organisasi adalah aktualisasi bahwa keberadaan sumber daya manusia harus diperhitungkan dalam organisasi, sumberdaya manusia mempunyai pengetahuan yang dapat disumbangkan untuk kemajuan organisasi baik pada pengetahuan yang “tersirat” (*tacit*) maupun “tersurat” (*explicit*) hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) bahwa kepemilikan pengetahuan dari organisasi

merupakan hasil dari aktivitas penciptaan pengetahuan yang diperoleh karena adanya aktivitas “*knowledge conversion*” dan “*sharing information*”.

Perubahan organisasi merupakan sebuah perkembangan pada waktu atau tempo terjadinya perubahan, yaitu perubahan episodik yang kontras dengan perubahan terus-menerus pada pengorganisasian. Dengan suatu konseptualisasi dapat mendasari pilihan untuk melihat perubahan sebagai hal yang episodik atau terus menerus. Analisis perubahan organisasi yang ditulis oleh (Porras & Silvers, 1991) menunjukkan bahwa kontradiksi yang muncul dalam perubahan merupakan hal penting dalam penelitian. Perubahan digunakan untuk membedakan antara perubahan episodik, tidak kontinyu, dan intermiten dengan perubahan yang terus menerus, berkembang. Perbedaan ini merupakan sesuatu yang cukup sentral dalam konseptualisasi perubahan organisasi sehingga jika dilihat dari kaca mata pengamat, analisis dan perbandingan yang lebih rinci antara perubahan episodik dan kontinyu berkembang menjadi sebuah kerangka kerja yang diusulkan oleh (Dunphy 1996, Weick dan Quinn, 2004). Menurut sudut pandang ini, perubahan terletak pada praktek bukan dari sesuatu yang diinisiasi oleh manajemen (Orlikowski, 1996), dan hasil dari *update* yang terus menerus terhadap rutinitas (Levitt dan Maret, 1988) dan terhadap proses kerja (Brown dan Duguid, 1991). Hal ini sangat terkait dengan ide bahwa organisasi adalah entitas pembelajaran terutama mengenai berbagai keterampilan dan pengetahuan yang diubah menjadi tindakan tertentu, serta ide bahwa perubahan bukan hanya substitusi, tetapi juga penguat *skill* yang sudah ada.

Perbedaan perubahan adalah perubahan episodik dan perubahan yang berkesinambungan. Perubahan episodik, menurut (Weick dan Quinn, 1999), adalah 'jarang, terputus-putus dan disengaja, sehingga dikatakan perubahan 'radikal', perubahan episodik sering melibatkan penggantian suatu strategi atau program dengan yang lain, sebaliknya perubahan terus-menerus, adalah perubahan yang sedang berlangsung, berkembang dan kumulatif sifatnya. Perubahan ini juga disebut sebagai 'urutan pertama' atau 'tambahan' perubahan. Perubahan terus-menerus ditandai oleh adanya orang-orang yang tetap menyesuaikan dan mengikuti ide-ide yang mereka peroleh dari berbagai sumber. Pada tingkat kolektif, penyesuaian terus menerus yang dilakukan secara bersamaan di tingkat unit dapat menciptakan perubahan besar.

Perbedaan antara perubahan episodik dan berkesinambungan membantu memperjelas tentang pembangunan dan evolusi masa depan organisasi dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang. Beberapa organisasi berada dalam posisi untuk memutuskan secara sepihak bahwa mereka akan mengadopsi perubahan secara eksklusif terus menerus.

Pengembangan organisasi adalah suatu strategi perubahan secara organisasional yang menggunakan prinsip-prinsip dan praktek ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. *Organization development* atau pengembangan organisasi merupakan suatu rangkaian konsep dan teknis yang kuat untuk memperbaiki efektivitas organisasi dan keberadaan individu yang memiliki induk bidang ilmu perilaku, *organization development* mengarah pada kesempatan dan permasalahan yang terkait saat mengelola dinamika manusia

dalam organisasi. Pengembangan Organisasi menawarkan jalan keluar yang telah ditunjukkan di dunia kerja yang terdiri dari intervensi teknik, teori, prinsip, dan nilai-nilai yang menunjukkan bagaimana mengambil peran dalam usaha perubahan yang terencana dan bagaimana mencapai kesuksesan.

Bidang pengembangan organisasi menawarkan suatu perspektif untuk memperbaiki hubungan antara individu-individu dan organisasi dan antara organisasi dengan lingkungan-lingkungannya. Muatan dari perspektif itu termasuk suatu fokus budaya organisasi dan proses organisasi; arahan untuk membuat pola dan mengimplementasikan program-program aksi; memberi konsep organisasi dan lingkungannya pada teori sistem dan menciptakan ide atas proses perubahan yang memberdayakan individu-individu melalui keterlibatan, partisipasi dan komitmen.

Perubahan yang direncanakan menyangkut kesadaran umum; kerja keras yang dilakukan, pendekatan sistematis dan berorientasi pada tujuan; dan pengetahuan valid mengenai dinamika organisasi dan bagaimana mengubah semuanya itu. Pengetahuan valid berasal dari ilmu perilaku dasar dan ilmu perilaku yang diterapkan. Menurut Edgar Schein 'suatu organisasi merupakan koordinasi terencana dari aktivitas-aktivitas dari sejumlah orang untuk pencapaian beberapa tujuan. Pada perjalanannya, lingkup dari perubahan lingkungan makin meningkat, teori dan teknik baru dikembangkan untuk membantu para pimpinan. Usaha-usaha inilah yang disebut dengan transformasi organisasional, transformasi seringkali menyangkut perpindahan paradigma, perubahan radikal dalam filosofi manajemen, cara-cara mengenai

pengorganisasian pekerjaan, dan cara-cara tentang menghubungkan pegawai dan pelanggan. Pengembangan dan transformasi berfokus pada bagaimana fungsi 'orang dan organisasi' dan fungsi 'orang dalam organisasi' serta bagaimana mereka berfungsi dengan lebih baik.

Perubahan pada organisasi dapat terjadi karena dorongan dari internal maupun eksternal perusahaan, karena organisasi dituntut untuk menyesuaikan strategi bisnisnya dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal (Smither, Houston & McIntire, 1996), (Himam, 2005), yang dimaksud perubahan ini adalah perubahan transformatif. Perubahan transformasi adalah sebuah perubahan bentuk secara menyeluruh artinya ada perubahan atau perpindahan bentuk yang jelas. Pemakaian kata transformasi menjelaskan perubahan secara bertahap dan terarah namun tidak radikal, walaupun demikian pengertian transformasi sendiri secara konkret masih merupakan suatu wacana yang diperdebatkan (French, Bell, Zawacki, 2000).

Lebih lanjut dapat dikatakan bahwa transformasi organisasi pada level organisasi mempunyai target pada visi, misi, dan prinsip, artinya lebih menyentuh psikologi karena lebih banyak pertimbangan pada faktor sumber daya manusia. Sedangkan pengembangan organisasi lebih banyak menyentuh pada masalah fisik mengenai setting pekerjaan, dan teknologi.

Transformasi organisasi merupakan kelanjutan dari salah satu bentuk perubahan yang mencari cara bagaimana membentuk perubahan yang besar dalam suatu struktur, proses, budaya organisasi dan orientasinya dengan lingkungannya. Transformasi organisasi merupakan aplikasi dari teori dan praktek ilmu perilaku

untuk mempengaruhi perubahan organisasi pada skala besar. Suatu transformasi organisasi biasanya berakibat pada terwujudnya paradigma atau model yang betul-betul baru untuk mengorganisasi dan membentuk kinerja organisasi. Permintaan organisasi dalam rangka memperoleh perubahan dan adaptasi yang konstan saat ini adalah besar sehingga respon atas ilmu perilaku sangat dibutuhkan, secara simultan, efektivitas organisasi dan keberadaan individu yang sedang diperbaiki masih menjadi tujuan. Tujuan dari pengembangan organisasi dan transformasi adalah menolong individu-individu dan organisasi-organisasi agar berfungsi lebih baik dalam dunia yang semakin meningkat persaingannya, saling ketergantungannya dan sangat kompleks.

Sebuah berita peresmian lembaga baru – perguruan tinggi, berbentuk politeknik, berstatus negeri, muncul di koran lokal, nasional, dan internasional serta sekaligus laman (*website*) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) Pusat. Berita berjudul “Mendikbud Resmikan Politeknik Maritim Negeri di Semarang” (Selasa, 15 Januari 2013) tersebut menyebut bahwa Polimarin sebelumnya adalah Semarang Growth Centre yang diresmikan pada tanggal 29 April 1993 oleh Menteri Pendidikan Nasional. Pada awalnya ide pendirian Semarang Growth Centre (selanjutnya disebut dengan SGC) bertujuan untuk membantu Perguruan Tinggi Swasta, khususnya di Wilayah Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah VI Jawa Tengah dengan menyediakan fasilitas dan prasarana untuk pelaksanaan membantu proses pembelajaran bagi mahasiswa dan untuk pelaksanaan Tri Dharma Perguruan

Tinggi bagi para dosen khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah.

Sejak tahun 1993 sampai dengan tahun 1998, secara kelembagaan pengelolaan Semarang Growth Centre berada di bawah pembinaan Kopertis Wilayah VI, dan sejak tahun 1998 hingga tahun 2001 berada dalam bimbingan APTISI (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta), kemudian pada pertengahan tahun 2001 pembinaan Semarang Growth Centre dikembalikan pada Kopertis Wilayah VI dengan alasan karena adanya perjanjian antar negara yaitu antara Pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Jerman mengenai pinjaman lunak peralatan laboratorium dan simulator maritim dengan realisasi dalam bentuk sebuah proyek yang disebut "*Seafarer's Training Project*", yaitu pengadaan peralatan untuk laboratorium dan simulator maritim serta alat-alat penunjang lainnya. Perjanjian pinjaman (*loan agreement*) disetujui tanggal 12 Desember 2001 dengan No. Register 21498801. Proyek pengadaan peralatan dan simulator untuk maritim mulai berjalan dengan sebutan *Seafarer's Training Project* hingga tahun 2007, pemanfaatan simulator maritim mulai dan berjalan untuk uji kompetensi profesi bagi para mahasiswa/taruna dari perguruan tinggi maritim swasta dan masyarakat yang membutuhkan namun tidak memiliki simulator tersebut. Laboratorium dan simulator tersebut termasuk persyaratan untuk pengoperasian yang memadai. Oleh karenanya SGC memperoleh persetujuan sebagai tempat uji kompetensi untuk profesi pelaut dari Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan selaku perwakilan (Administrator) dari IMO (*International Maritime Organization*) untuk Indonesia. Akhirnya SGC menjadi

salah satu tempat uji kompetensi sertifikasi pelaut. Mengingat harga pengadaan laboratorium maritim sangat mahal serta diperlukan pemeliharaan aset negara harus sesuai dengan peraturan perundangan selayaknya perlakuan barang milik negara (BMN), maka pemerintah melakukan penerangan pada SGC menjadi salah satu Unit Pelaksana Teknis di bawah kendali Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Nasional sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tanggal 15 Maret Tahun 2011 dengan nama Balai Pengembangan dan Layanan Pendidikan Tinggi (BPLPT) dengan ketentuan Nomenklatur dari Kementerian Penertiban Aparatur Negara, Reformasi dan Birokrasi. Pada perkembangan selanjutnya muncul ide dari Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional untuk mengubah SGC menjadi Politeknik atas usul secara lesan dari Kepala BPLPT mengingat Indonesia belum mempunyai Perguruan Tinggi Negeri di bidang maritim serta dengan pertimbangan bahwa negara Indonesia merupakan negara kepulauan dengan luas wilayah lautan sekitar 2/3 nya. Selanjutnya Balai Layanan dan Pengembangan Pendidikan Tinggi (BPLPT) diputuskan untuk direvitalisasi dan diusulkan pada Kementerian Penertiban Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi dengan sebuah Naskah Akademik serta semua persyaratannya untuk diubah menjadi Perguruan Tinggi Negeri dengan nama Politeknik Maritim Negeri Indonesia, selanjutnya dengan ijin dari Kementerian Penertiban Aparatur Negara, Reformasi dan Birokrasi, maka muncul Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan 62/Tanggal 19 September 2012 mengenai pendirian Politeknik Maritim Negeri Indonesia (Polimarin) sebagai satu-satunya Perguruan Tinggi Negeri Kemaritiman

di bawah Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sekaligus pembubaran Satuan Kerja Balai Pengembangan dan Layanan Pendidikan Tinggi (Satker BPLPT) sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomer 63 tahun 2012.

Kekhususan di bidang kemaritiman inilah yang menjadi salah satu ciri khusus atau keunikan dan menjadi keunggulan kompetitif sekaligus *selling point* dari Polimarin, dengan kata lain menjadi pembeda dari perguruan tinggi negeri lain di negara Indonesia. Polimarin menjadi berbeda terutama mengingat Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, yang memiliki 17.000 pulau, dengan luas lautan sebesar 3.257.483 km² (dari total luas 5.193.250 km²--berarti lebih dari separuh wilayah NKRI adalah lautan).

Dalam waktu sekitar 20 tahun, telah terjadi perubahan organisasi (SGC – BPLPT – Polimarin), lengkap dengan dinamika kepemimpinan, program yang dilaksanakan, beserta pasang naik dan pasang surut keberadaannya; yang semula berstatus “swasta” kemudian berubah menjadi lembaga “negeri”. Semula lingkup SGC adalah di lokal Jawa Tengah yang dapat dikategorikan pada sebuah transformasi. Pada akhirnya, setelah menjadi BPLPT dan Polimarin, lembaga beroperasi dan sekaligus bekerjasama dengan berbagai *stakeholder* dari dalam dan luar negeri, yang dari luar negeri sebutlah *World Maritime University* (WMU) Swedia, sebuah universitas maritim terkemuka di dunia yang dibentuk oleh *IMO* (*International Maritime Organization*) yang berada di Swedia, juga Universitas Warnemunde, yang berkedudukan di Rostock, Jerman, serta dengan *University of Tasmania*, Australia khususnya dengan *Australia Maritime Centre* (AMC).

Sebagai sebuah lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan bentuk Perguruan Tinggi Negeri, maka berbagai obyek kajian dapat diteliti. Proses transformasi yang memiliki dampak positif maupun negatif misalnya tentu menjadi kajian menarik. Organisasi ini berubah dari lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) tingkat lokal (Jawa Tengah, di tingkat provinsi) –setelah menjalin kerjasama dengan berbagai mitra dari dalam dan luar negeri- meluas berubah menjadi Perguruan Tinggi Negeri di bidang maritim bertaraf internasional. Pola yang meluas ini membawa konsekuensi logis, antara lain, kesiapan sumber daya manusia pendukung organisasi yaitu barisan manajemen, kelompok dosen pelatih atau instruktur diklat yang harus memiliki *mindset* global dan staf yang ‘melek’ teknologi informasi. Yang kemudian menjadi pertanyaan adalah : ‘Sudah siapkah sumber daya manusia lembaga ini untuk “*go global*” dan menjadi Perguruan Tinggi Negeri yang kompetitif ?’

Perubahan status lembaga (swasta menjadi negeri) dan perubahan bentuk lembaga (badan diklat menjadi perguruan tinggi), biasanya juga membawa perubahan atmosfer dan kebiasaan atau budaya organisasi. Seperti disebut banyak ahli (Schein, 2004), budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama kesuksesan kinerja (ekonomi) suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek nilai (*values*) budaya organisasinya sehingga dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Sudah berapa jauh Polimarin, sebagai wujud perkembangan dan transformasi dari SGC, mempraktekkan budaya organisasi maju mandiri, dalam

arti bermutu tinggi atau inovatif, sehingga memiliki keunggulan kompetitif untuk bersaing secara global?

Kepemimpinan (*leadership*) dalam organisasi semacam SGC – BPLPT - Polimarin adalah juga obyek lain yang tak kalah menarik untuk dikaji. Sebagai lembaga ‘milik pusat’ yang berada di ‘daerah provinsi’ tentu banyak kebijakan yang perlu diimplementasikan. Terkadang bahkan bersifat tarik-menarik (*conflicting*), membawa risiko dan konsekuensi pada gerak dan laju lembaga, baik sebagai realisasi aturan pusat, aturan lokal, maupun aturan “campuran” yang disesuaikan untuk keperluan lembaga pemerintah ini – agar tetap adaptif dengan zaman. Dalam bahasa (Bass, 2004), kemungkinan diperlukan *transactional leadership*. Menurut Bass, para *transactional leader* dapat digambarkan relasinya dengan para subordinatnya sebagai berikut (Lako, 2004): (1) mengakui apa yang para *subordinat* inginkan untuk didapatkan dari pekerjaan mereka dan mencoba melihat apa yang mereka inginkan jika kinerja mereka menjaminnnya; (2) mempertukarkan *reward* dan *promises reward* untuk usaha *subordinat*; (3) responsif terhadap kepentingan para *subordinat* jika mereka dapat memenuhi kerja yang mereka lakukan.

Paling kompleks kemungkinannya adalah melihat perkembangan organisasi SGC – BPLPT – Polimarin dari perubahan struktural maupun “kultural” yang terjadi. Perubahan struktural sebuah organisasi bisa jadi berlangsung cepat. ‘Manajer diganti’ dilakukan terlebih dahulu, baru kemudian ditetapkan struktur organisasi baru, diterapkan aturan dan kebijakan baru, dibangun fisik gedung kian megah, dan ini bersifat “kulit” atau

“permukaan”. Sudahkah kultur (baru yang lebih fundamental) terbangun, di antara para pemegang otoritas di lembaga itu, kemudian terimplementasikan secara kontinu, *sustainable* atau terus-menerus?

Untuk membangun kultur perusahaan yang ampuh, adaptif dan transformatif, para *leader* perlu menggali kembali nilai-nilai individu atau kelompok sumber daya manusia dan nilai-nilai organisasional. Kemudian, kedua nilai tersebut dirumuskan menjadi *shared values*. Dalam merumuskan *shared values* tersebut, sebaiknya para *leader* menggunakan pendekatan *participatory*, artinya, pendekatan yang bersifat *top down* (*leader* berinisiatif melakukan perubahan dan memimpin proses perubahan) dan bersifat *bottom up* (*leader* berinisiatif melakukan proses perubahan atau pembaharuan dengan melibatkan partisipasi atau datang dari anggota organisasi pada level-level bawah) (Lako, 2004).

Faktor atau pilihan obyek di atas merupakan proses pembelajaran. Peran teknologi informasi di dunia maya, budaya organisasi, *leadership*, perubahan struktur dan kultur organisasi- dapat disebut sebagai faktor-faktor yang bersifat “obyektif” dan dapat diteliti oleh siapa pun, dan melihat atau meneliti masalah secara obyektif dari luar organisasi.

Selain itu, telaah juga dapat dilakukan secara “subyektif”. Secara kebetulan, peneliti (atau penulis) menjadi salah satu bagian dari sejarah panjang dan dinamika perubahan atau transformasi SGC-BPLPT-Polimar. Saat lembaga SGC mulai berjalan (1993), penulis diberi tugas dan berposisi sebagai Kepala Bagian Tata Usaha. Setelah ikut aktif dalam banyak aktivitas SGC selama 17

tahun, pada 2011, penulis diikutkan dalam bursa pencalonan Kepala BPLPT; dan terpilih serta dilantik oleh Dirjen Dikti. Ketika BPLPT dengan Keputusan berupa Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Nomor 62/Tanggal 19 September 2012 berubah bentuk menjadi Polimarin (2012), penulis diberi kepercayaan sebagai Direktur (pertama) Polimarin oleh Mendikbud RI. Polimarin sendiri sebagai perguruan tinggi- diresmikan pada 15 Januari 2013.

Ringkasnya, dapat dilakukan pendekatan “obyektif” dan “subyektif” dalam melihat atau meneliti perubahan organisasi SGC menjadi Polimarin. Kedua pendekatan ini dalam prakteknya kemungkinan tumpang-tindih, *overlapping*, dan sekaligus tidak mudah dipisahkan. Sebuah resiko posisi “peneliti sekaligus pelaku” obyek yang diangkat sebagai kajian penelitian. Selaku salah seorang pelaku aktif, dalam konteks *team* dan proses *teamwork* (*the process of people actively working together to accomplish common goals*), berbagai peran dapat penulis pilih dan lakukan. Peran itu antara lain: *supervisor*, *network facilitator*, *participant*, *external coach* (Schemerhorn and Wright, 2007).

Ketika menjalani peran sebagai anggota *team*, terlibat aktif dalam satu atau lebih *teamwork* lembaga, dan tak jarang penulis/peneliti mengamati dan/atau terlibat dalam proses (dan) pengembangan berikut ini: *forming*, *storming*, *norming*, *performing*, *adjourning* (Schemerhorn and Wright, 2007).

Di awal berdiri atau saat dirintis di tahun 1993, ada 14 perguruan tinggi swasta di lokasi *remote area* sekitar SGC beroperasi, Jalan Pawiyatan Luhur Bendan Duwur Semarang, yang diposisikan sebagai mitra pendukung utama SGC mengembangkan diri. Adapun dinamika sosial organisasi yang berupa kerjasama

SGC dengan berbagai mitra PTS dan PTN Indonesia (maritim maupun nonmaritim) lebih menyangkut pengembangan kerjasama diklat untuk kalangan dosen dan mahasiswa. Kerjasama ini semakin banyak, beragam dan berkembang. Di awal berdiri, hanya empat laboratorium yang dimiliki SGC. Keempatnya yaitu: laboratorium komputer, bahasa, fisika dan kimia. Di akhir masa aktif SGC tahun 2009 (sebelum kemudian berubah bentuk menjadi BPLPT 2011 dan Polimarin) laboratorium berkembang menjadi 10. dengan tambahan: Laboratorium Teknik Mesin (dirintis 2000), Laboratorium Teknik Elektro (2000), Laboratorium Teknik Sipil (2000), Laboratorium Teknik Lingkungan (2002), Laboratorium Maritim untuk Nautika dan Teknik (2004), dan Laboratorium Manajemen (2006). Besar dan mekarnya laboratorium ini seiring dengan jumlah mitra (dosen, mahasiswa, profesional) yang mengikuti program diklat bersertifikasi di lembaga SGC. Belakangan, mitra SGC tak cuma dari dalam negeri tapi juga dari luar negeri.

Sebagai contoh mitra luar negeri, SGC merintis dan mengembangkan program *Best Student*. Program unggulan SGC *best student* masih berjalan hingga saat penelitian ini berlangsung dan bertujuan untuk menjangkau taruna-taruna berprestasi dari berbagai akademi maritim yang ada di Indonesia. Untuk dapat masuk didalam pasar kerja internasional melalui jejaring yang telah dijalin oleh SGC dengan berbagai perusahaan pelayaran domestik dan internasional. Untuk dapat masuk dalam program ini mahasiswa harus diseleksi oleh akademi masing-masing dan untuk mendapatkan tambahan pengetahuan dan ketrampilan khusus mahasiswa akan dididik selama beberapa waktu di SGC. Selanjutnya para taruna yang dipersiapkan tersebut akan mendapatkan kesempatan untuk melaksanakan

praktek laut (*prala*) di perusahaan-perusahaan pelayaran yang besar baik dalam skala nasional maupun internasional serta sangat besar peluang mereka untuk selanjutnya dipekerjakan di perusahaan tersebut. Hal ini akan memberikan keuntungan yang besar kepada yang bersangkutan secara pribadi maupun membawa nama baik bagi perguruan tinggi serta negara Indonesia di dunia maritim internasional.

Dinamika kepemimpinan juga mewarnai perjalanan panjang SGC. Di awal, ada Direktur ditetapkan oleh “payung SGC” yaitu Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, tapi setelah tiga tahun beroperasi (1993-1997) kepemimpinan ini dinilai kurang memuaskan dan kemudian terjadi fase vakum kepemimpinan selama sekitar dua tahun.

Pada tahun 2007, saat SGC berada di titik optimum dalam mengembangkan program kerja di dalam dan luar negeri yang makin banyak, justru terjadi “dualisme kepemimpinan”. Secara formal, ada Direktur definitif SGC periode 2004-2007 yang lebih mengurus 11 diklat profesi bersertifikat IMO. Kesebelas diklat itu adalah: *Basic Safety Training, Survival Craft and Rescue Boats, Medical First Aid, Medical Care, Radar Simulator, ARPA Simulator, Crowd Management, Crisis Management, Global Maritime Distress and Safety System, Bridge Team Management, Bridge Resource Management*. Syarat dari diklat profesi, salah satunya adalah adanya proses audit yang dilakukan oleh otoritas IMO di Indonesia, dalam hal ini Dirjen Hubungan Laut Departemen Perhubungan RI di Jakarta, namun sebelumnya harus dilakukan internal audit. Direktur merasa keberatan dengan audit tersebut dan membuat surat resmi

“ketidaksediaan untuk SGC diaudit oleh lembaga sertifikasi ISO untuk Standar Mutu Manajemen sebagai dasar untuk selanjutnya sebagai persyaratan dari otoritas IMO; sebuah langkah nirproduktif, bahkan kontraproduktif, yang tak dapat dibenarkan bagi pelaksanaan prosedur standar diklat bersertifikat. Wakil Direktur pada sisi lain, bersama staf lebih mengurus sertifikat ISO 9001:2000 terlebih dahulu tentang standar mutu manajemen, karena digunakan sebagai syarat untuk mengurus lebih lanjut 11 diklat keterampilan khusus pelaut IMO tersebut. Akhirnya diperoleh juga sertifikat ISO yang kemudian dipakai sebagai dasar diperolehnya 11 sertifikat Internasional dari IMO. Sertifikat sebagai pemberian otoritas pelaksana diklat berlaku selama lima tahun (2007-2011) sejak diterbitkan (30 April 2007), dan diadakan peninjauan (audit) kembali setiap tahun jika dianggap perlu.

Resistensi dengan adanya SGC dengan politeknik maritim “milik” Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan dapat menjadi potensi konflik, ada kesan, SGC “menyerobot” lahan diklat maritim yang semestinya tidak harus terjadi resistensi karena output dari keduanya untuk kemajuan negara dimata dunia, akan menjadi “cantik” justru jika ada kolaborasi sehingga Indonesia akan mempunyai keunggulan bersaing global. Sejak 2004 SGC memiliki fasilitas laboratorium maritim nautika dan teknik yang bagus dan modern serta mutakhir. Tahun 2008 mungkin dapat disebut fase atau periode “tak terarah” bagi SGC. Direktur EK secara formal telah habis masa jabatannya. Karena ambisi untuk tetap “memimpin SGC” lengkap dengan diklat bersertifikat meski sudah tidak menjabat sebagai direktur, ia tetap memimpin. Oleh karena itu,

kemudian terbit kebijakan Koordinator Kopertis Wilayah VI, yang mengatur pembatasan wewenang. Isinya, Direktur tidak boleh mengambil keputusan apa pun yang mengatasnamakan SGC. Praktek ini menjadikan SGC tak menentu arah; antara berjalan di tempat atau bergerak maju-mundur; terjadi tarik-menarik kepentingan antara tiga pihak yaitu Kopertis sebagai payung SGC, Direktur SGC yang secara formal sebenarnya sudah habis masa pengabdian tapi menolak mundur dan manajemen SGC beserta staf di bawah Wakil Direktur yang beroperasi dengan setengah hati karena mempertahankan diri dan bersemangat melanjutkan kerjasama dengan mitra internasional yang tak boleh berhenti di tengah jalan.

Permasalahan staf (karyawan), dan juga dosen (ketika berubah menjadi perguruan tinggi Polimarin) beserta resistensi yang membentuk klik informal di dalam internal lembaga juga termasuk krusial. Resistensi internal muncul karena ketika berubah menjadi BPLPT dan kemudian Polimarin (keduanya lembaga negeri), karyawan dan dosen merasa “terdesak” dengan hadirnya kelompok dosen dan karyawan baru, yang bisa jadi akan secara tidak langsung “mengancam eksistensi”, kekhawatiran akan terpinggirkan. Proses dinamis ini belum akan selesai; sebaliknya baru memasuki tahap awal dari perjalanan panjang Polimarin; bentuk final SGC untuk saat ini. Karena itu, menarik untuk meneliti lebih rinci tentang berbagai variabel transformasi organisasi.

Seperti tampak dalam tabel I.1, perubahan terjadi dengan identifikasi unsur-unsur sebagai berikut:

1. SGC

SGC adalah lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat) swasta; bernaung di bawah (payung) Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Sebagai “wahana serta pusat iptek bagi PTS Jawa Tengah”, dikembangkan manajemen lembaga diklat swasta dengan rintisan kerjasama internasional. Kegiatan pokok yang dilakukan adalah kegiatan internal dan eksternal; internal *capacity building* untuk staf, dan eksternal berupa layanan diklat untuk mitra-mitra, khususnya dosen dan mahasiswa PTS. Secara rinci, selain PTS, mitra SGC adalah lembaga industri di sekitar Jawa Tengah dan sebagian mitra industri luar negeri.


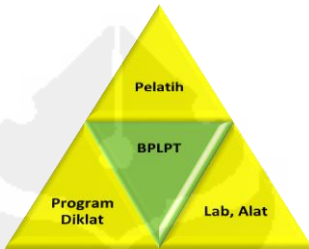

2. BPLPT

BPLPT adalah lembaga diklat negeri; kelanjutan dan sekaligus perubahan dan penyempurnaan dari SGC. Di BPLPT dikembangkan manajemen lembaga diklat negeri (berbentuk Unit Pelaksana Teknis, di bawah Dirjen Dikti Depdikbud Pusat), dengan rintisan kerjasama tingkat internasional. Adapun kegiatan internal dilakukan adalah *capacity building* bagi staf dan pelatih (tidak tetap) dan 11 jenis diklat maritim bersertifikat IMO bagi tiga kelompok mitra yaitu PTS/PTN, SMK, industri, serta mitra dalam dan luar negeri.

3. Polimarin

Polimarin adalah bentuk final dari SGC-BPLPT; lembaga ini merupakan perguruan tinggi negeri berjenis politeknik; yang menyelenggarakan kegiatan tridharma PT dan terbagi dalam dua kelompok sasaran yaitu mahasiswa dan masyarakat. Kegiatan internal pendidikan, penelitian dan pengabdian ditujukan untuk sasaran pokok yaitu mahasiswa. Adapun sasaran pokok dari kegiatan eksternalnya adalah masyarakat yang berupa kerjasama dan dilakukan dengan tiga kelompok mitra; yaitu PTN/PTS /SMK (lembaga pendidikan), industri di dalam dan di luar negeri. Polimarin sudah berjalan dua tahun lebih dengan 3 program studi atau jurusan yaitu Nautika, Teknika, dan Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga dan Kepelabuhanan (KPN).

Tabel I.1 Proses Perubahan Organisasi Lembaga

A			B			C				
SGC			BPLPT			POLIMARIN				
Swasta			Negeri			Negeri				
1994-2010			2011			2012-sekarang				
Atasan: Kopertis			Atasan: Dirjen Dikti			Atasan: DirjenDikti				
Manajemen Lembaga Diklat Swasta (dengan rintisan kerjasama diklat internasional)			Manajemen Lembaga Diklat Negeri (dengan rintisan kerjasama diklat internasional)			Manajemen Perguruan Tinggi Negeri (dengan kerjasama tridharma perguruan tinggi tingkat internasional)				
Internal	Eksternal		Internal	Eksternal		Internal	Eksternal			
										
Mitra			Mitra			Sasaran		Mitra		
1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3
PTN. PTS. SMK	Industri	Luar Negeri	PTN. PTS. SMK	Industri	Luar Negeri	Mahasiswa -Nautika -Teknika -KPN	Masyarakat	PTN, PTS, SMK	Industri	Luar Negeri

Tiga kelompok sekurangnya dapat disebut sebagai obyek atau variabel hampiran penelitian; *pertama*, tarik-menarik kebijakan dan kepentingan aksi-reaksi-interaksi antar aktor pimpinan yang bermain di dalam perjalanan panjang lembaga – makin kompleks, *conflicting*; *kedua*, kegiatan atau program kerjasama lembaga dalam menangani diklat, jasa penelitian, dan kemudian pendidikan sendiri bagi mahasiswa (internal) – yang makin meluas dan membesar; *ketiga*, penghayatan individu para karyawan-dosen-pimpinan dalam proses penyesuaian dengan gerak perjalanan naik-turun

lembaga –sebutlah semacam proses kompromi. Di antara berbagai “kekuatan yang bertarung” di lembaga SGC-BPLPT-Polimarin, proses kompromi atau harmonisasi yang bersifat dialektis dapat dilihat secara lebih rinci. Proses dialektika –trilogi tesis, antitesis, sintesis- terus akan berjalan, mengiringi jalan selama lembaga masih terus beroperasi. Proses transformasi ini bisa berjalan melaju dan meninggi, mencapai “puncak”, seperti dalam penelitian ini adalah Integrasi Kompetensi Internasional. Karena itu, studi ini bertajuk: **Hegemoni Kekuasaan: Dialektika Transformasi Organisasi Pada Politeknik Maritim Negeri Indonesia (Polimarin).**

B. Rumusan Masalah Penelitian

Fokus obyek penelitian ini adalah transformasi atau perubahan organisasional di lembaga SGC selama 17 tahun, diteruskan BPLPT kurang dari satu tahun, dan kemudian Polimarin yang telah berjalan dua tahun. Perubahan organisasional ini dilihat dalam konsep dan proses dialektika – model berpikir Hegel yang dimaknai dalam trilogi tesis, antithesis dan sintesis. Dialektika berpendirian bahwa segala sesuatu pasti berubah; tidak ada satu kebenaran yang absolut, dan yang absolut hanyalah semangat revolusionernya; atau perubahan dan pertentangan tesis-antitesis-sintesis. Rumusan permasalahan yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses transformasi SGC menjadi Polimarin?
2. Bagaimanakah (proses) dialektika yang terjadi pada proses transformasi SGC menjadi Polimarin?

C. Tujuan Penelitian

Seperti halnya penelitian lainnya pada umumnya, untuk penelitian studi kasus bertujuan memahami obyek yang diteliti serta secara khusus akan menjelaskan obyek yang diteliti sebagai sebuah kasus, tidak sekedar menjelaskan obyek penelitian, namun juga menjawab tentang ‘bagaimana’ (*how*) dan ‘mengapa’ (*why*) obyek tersebut terjadi dan layak sebagai suatu kasus. Di samping itu juga mengungkapkan keunikan karakteristik pada kasus yang diteliti, dan peneliti ingin menjelaskan bagaimana ‘rasanya terlibat di dalam suatu kejadian’, dan berusaha menganalisis tentang kasus tersebut, sehingga dapat diuraikan keunikannya. Lebih lanjut peneliti berusaha mengungkapkan semua pelajaran yang berharga dari kasus yang diteliti, sehingga dapat diungkap masalah yang sebenarnya. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap proses transformasi organisasional lembaga SGC menjadi Polimarin. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan proses transformasi organisasi SGC menjadi Polimarin.
2. Untuk mendeskripsikan proses dialektika yang terjadi pada transformasi SGC menjadi Polimarin.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis-Akademis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber pengkajian teoritik di bidang manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia di lembaga pemerintah dalam menangani perubahan organisasi.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi kalangan civitas akademika yang akan meneliti hal serupa.
- c) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk pengembangan penelitian yang akan datang dalam konteks peningkatan sebuah kinerja lembaga yang dapat ditingkatkan melalui proses transformasi dalam rangka meraih suatu keunggulan bersaing, walaupun konsep keunggulan daya saing telah banyak dikembangkan oleh para ahli, akan tetapi secara khusus terkait dengan transformasi masih belum begitu banyak dikembangkan terutama untuk bidang kemaritiman, maka lebih lanjut masih perlu dilakukan penelitian yang memperluas bahasan transformasi terutama ditekankan pada bidang ilmu maritim.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi institusi yang diteliti, penelitian ini dapat memberi pelajaran mengenai rekam jejak proses transformasi organisasional yang telah ada dan menemukan berbagai langkah strategis untuk mengembangkan proses transformasi berikutnya.
- b) Bagi institusi lain di bidang jasa pendidikan (maritim) Indonesia, penelitian ini akan memberi informasi mengenai proses perubahan yang

terjadi saat lembaga dihadapkan pada kebutuhan untuk berkembang, termasuk mengenai informasi kemungkinan tanggapan oleh anggota organisasi dan oleh lingkungan luar lembaga yang terkait dengan proses perkembangan termaksud. Informasi ini akan memberi pelajaran yang berguna dalam mengantisipasi aturan dan strategi yang akan ditetapkan dan diterapkan.

- c) Demikian pula bagi lembaga pendidikan dan perusahaan lainnya (maritim dan non maritim) yang akan menempuh transformasi organisasi untuk bertahan dan meraih kemajuan dalam industri nasional maupun internasional. Proses transformasi organisasional memang perlu dilihat secara menyeluruh dan berimbang; khususnya untuk memberikan gambaran mengenai (bagaimana) sebuah proses transformasi dimulai, bagaimana proses dan struktur pelaksanaannya dalam organisasi (tesis). Bagaimana pula dinamika lembaga dalam menghadapi tantangan (antitesis) internal dan eksternal; yang pada gilirannya melahirkan langkah strategis (sintesis). Lembaga atau perusahaan terus berusaha mengembangkan kapabilitas dan mempertahankan keunggulannya agar memenangkan persaingan di era global.